

Opinión

Las puertas giratorias y la gobernanza

Ferrán González

El concepto de “puerta giratoria” es un mecanismo que funciona con normalidad en países como Estados Unidos, y que se produce cuando personas con una trayectoria exitosa y gran capacidad para aportar valor abandonan temporalmente su territorio natural para hacer una incursión temporal en otro ámbito. Allí es habitual que exitosos empresarios o ejecutivos hagan un paréntesis en sus carreras profesionales para dedicar unos años a la sociedad desde la práctica de la política. Pero esa puerta también puede girar en sentido contrario, es decir, que un político “profesional” haga una incursión temporal en el mundo de la empresa, aunque es un camino menos natural y donde la aportación de valor es menos evidente. El nombramiento de un consejero proveniente de la política podría enriquecer a una empresa de forma genuina y legítima, porque tiene una experiencia que ofrece ángulos de diversidad significativa y relevante; sin embargo, dado el nivel de desprestigio que sufre la política en general, es fácil malinterpretar la situación. Y “la esposa del César no sólo tiene que serlo, sino parecerlo”.

Las puertas giratorias son un fenómeno que afecta exclusivamente a compañías grandes que desarrollan su actividad en sectores estratégicos y habitualmente regulados de forma específica. En este tipo de compañías, dónde se cruzan los intereses de la empresa con los del legislador, es donde éstas pueden resultar un mecanismo de compensación por los servicios prestados (o por prestar), una herramienta de influencia y control, o ambas cosas. Al margen de consideraciones éticas, que las hay y muchas, este tipo de puertas giratorias es ilegítimo y un error desde muchos puntos de vista y, cuanto menos, adolecen de una miopía cortoplacista que afecta al prestigio y al honor de la clase política, cuyas luces no suelen iluminar más allá de cuatro años, y también de los directivos, que casi por definición suelen estar de paso por las compañías y cuyos faros suelen estar condicionados por un bonus que tampoco apunta lejos.

Pero las instituciones y las empresas tienen vocación de permanencia y se les hace un flaco favor minando su credibilidad de cara a sus principales *stakeholders*, ya sean clientes, empleados o accionistas minoritarios, entre otros. No ayudan a prestigiar ni a transmitir transparencia en la gestión de los sectores afectados, lo cual es especialmente dañino si las puertas giratorias se producen en momentos de crisis de confianza. Es precisamente lo que le está ocurriendo actualmente al sector eléctrico, cuando el común de los consumidores tiene dificultades para comprender los mecanismos que

marcan el alto nivel de precios. Como es evidente, la aplicación de una puerta giratoria de este tipo traiciona los más elementales criterios de buen gobierno corporativo y, en particular, los vinculados a la selección de miembros adecuados, que deben cumplir con rigor y diligencia su función y sus responsabilidades fiduciarias.

Cuatro pilares

Estas puertas giratorias ni están alineadas *per se* con criterios de conformación del grupo como la diversidad y la inclusión, ni lo están con los criterios que deberían usarse para valorar a los candidatos de forma individual, a saber: las habilidades y competencias necesarias para comprender las dinámicas de funcionamiento de los órganos de gobierno, que no están necesariamente relacionadas con las requeridas para tener éxito en la gestión ejecutiva de una compañía ni en la política; la actitud con la que se participa en ellos para generar valor en los debates y toma de decisiones; la ética, que lleva a hacer bien las cosas y a la verdadera independencia de criterio para no doblarse frente al poder; y el conocimiento y la experiencia afines a los retos estratégicos de la compañía. Estos cuatro pilares son fundamentales para aportar valor a un Consejo desde la perspectiva de la gobernanza y, si falla cualquiera de ellos, la contribución será escasa, negativa, o neutra en el mejor de los casos.

Entiendo que la vida de los políticos es difícil y, una vez terminada por el motivo que sea la etapa al servicio de la sociedad desde un cargo público, que no suele ser muy larga, puede resultar complicado ganarse la vida como uno espera; entiendo también que sea un problema atraer talento honesto a la política, que falta nos hace, y no seré yo quien encuentre una mágica solución a este problema, pero sí sé que la respuesta no es llenar los órganos de gobierno de las empresas de políticos desocupados. A los Consejos no se va a disfrutar de una jubilación o de vacaciones transicionales pagadas, ni deberían ser el premio a los servicios prestados. Allí se va a trabajar y a aportar valor, porque las empresas lo necesitan y en ellas todo empieza por arriba. El coste de oportunidad es demasiado alto. Si no, ¿con qué credibilidad podemos exigir a los gestores que actúen con diligencia para defender los intereses de la compañía?

Claro que hay políticos honestos que, una vez terminada su carrera pública, por sus cualidades personales y profesionales pueden y deben seguir aportando valor a la sociedad a través de su contribución en consejos de administración de compañías privadas, pero que el mecanismo de puerta giratoria coloque a quien no debería en una posición de gobernanza en una compañía contribuye a desprestigiar tanto a la clase política como a las empresas y a los sectores afectados. Destruye valor se mire por donde se mire.

Asesor en gobernanza y socio de Cremades-Calvo Sotelo

El comercio y el futuro de los alimentos



Ngozi Okonjo-Iweala

Nadie puede sobrevivir sin alimentos. Y, sin embargo, los sistemas alimentarios del mundo necesitan urgentemente una reforma. Para garantizar el acceso universal a una nutrición adecuada, así como a una sostenibilidad ambiental de largo plazo, necesitamos cambiar la manera en que producimos, procesamos, transportamos y consumimos los alimentos. El Día Mundial de la Alimentación nos invitó a considerar cómo lograrlo y a reconocer que el comercio debe ser parte de la solución.

La última Cumbre sobre los sistemas alimentarios de las Naciones Unidas resaltó no sólo la necesidad de reformas integrales, sino también el rol que deben desempeñar los gobiernos para mejorar la manera en que funcionan los mercados de alimentos. Esto requerirá una mayor cooperación internacional. Como nos ha recordado la pandemia del Covid-19, una acción conjunta es esencial para permitir que la gente viva de manera saludable y digna.

Las barreras al comercio de necesidades básicas, como alimentos y medicamentos, frustran los esfuerzos por mejorar la nutrición y la salud, minando así la base de la prosperidad futura. Por el contrario, un comercio efectivo puede reducir el hambre y la desnutrición no sólo garantizando el suministro de alimentos, sino también creando un trabajo decente y un alza de los ingresos.

La urgencia del problema se ha vuelto innegable. Ya sabemos que el cambio climático está alterando los patrones de temperatura y precipitaciones y que conduce a eventos climáticos más extremos y frecuentes –que pueden causar estragos en la producción de alimentos–. En un contexto tan inestable e impredecible, los mercados de alimentos globales les ofrecen una línea de salvación a los países y regiones que enfrentan *shocks* repentinos.

Ya estamos rezagados. En 2015, el mundo adoptó los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluidos los ODS 2, que instan a poner fin al hambre mundial, logrando una seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promoviendo la agricultura sostenible en 2030. Seis años más tarde, no estamos ni cerca de encaminarnos a lograr esos objetivos. Por el contrario, parecemos estar dando marcha atrás, sacudidos por vientos de frente como la pandemia, las crisis económicas, el conflicto violento y los *shocks* relacionadas con el clima. El hambre y la desnutrición aumentaron sustancialmente en 2020: según las Naciones Unidas, se estima que alrededor del 9,9% de la población mundial ha estado subalimentada el año pasado, por encima del 8,4% en 2019.

Para revertir esta tendencia y garantizar que los sistemas alimentarios funcionen para la gente y para el planeta, los gobiernos deben redoblar sus esfuerzos para actualizar las reglas globales en materia de comercio. Al mismo tiempo, deben abandonar las políticas que distorsionan el mercado alimentario global de rápida evolución. Por ejemplo, los gobiernos invierten 22.000 millones de dólares cada año para mantener flotas de pesca económicamente inviables en el mar –una política que genera un agotamiento de las reservas pesqueras–. Los programas de subsidios agrícolas también pueden distorsionar los mercados de alimentos y agrícolas, mientras que los subsidios a los combustibles fósiles no hacen más que agravar los efectos.

Los gobiernos deben encontrar nuevas maneras de revertir la subinversión en bienes públicos relacionados con los alimentos y la agricultura, especialmente en países de bajos ingresos, mejorando a la vez la asignación global de recursos escasos. En este sentido, deberían sacar provecho de la creciente importancia del comercio y servicios digitales en los países pobres.

Estrategia gradual

El desafío tal vez parezca abrumador. Pero con una estrategia gradual el progreso es posible. Este mes de noviembre, en la 12ª Conferencia ministerial de la Organización Mundial del Comercio en Ginebra, los ministros de comercio tendrán la oportunidad de diseñar una estrategia de estas características y tomar medidas importantes de aquí para adelante. Los ministros considerarán cómo poner fin a los subsidios pesqueros perjudiciales, que contribuyen a la sobrepesca y a un exceso de capacidad, y amenazan con provocar la extinción de algunas especies. Los países también pueden acordar eximir de las restricciones a las exportaciones a las compras asistenciales de alimentos humanitarios del Programa Mundial de Alimentos de Na-



ciones Unidas, permitiendo así que los pobres del mundo y aquellas personas desplazadas por los conflictos internos o los efectos del cambio climático tengan mejor acceso a los alimentos.

Asimismo, los ministros tendrán la oportunidad de impulsar negociaciones sobre un conjunto de cuestiones relacionadas con el comercio agrícola, inclusive recortes a los subsidios gubernamentales que distorsionan el comercio y un mejor acceso a los mercados externos. En este sentido, un acuerdo sobre medidas concretas, así como sobre la dirección de las conversaciones futuras, representaría un progreso tangible hacia el futuro alimentario que necesitamos.

El Día Mundial de la Alimentación celebrado el pasado 16 de octubre ofreció una oportunidad importante para recordar cómo y por qué los alimentos son importantes para la gente. Pero no debemos olvidar el papel vital que desempeña el comercio a la hora de modelar la producción, la disponibilidad, la fijación de precios y la calidad de esos alimentos. Ningún esfuerzo por crear un sistema alimentario más equitativo y sostenible se completará sin una acción concertada de los líderes mundiales sobre el comercio.

Directora general de la Organización Mundial del Comercio, exministra de Finanzas y de Relaciones Exteriores de Nigeria.